



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

A. Pengertian Supervisi

Supervisi diambil dari bahasa Inggris “supervision” yang berarti pengawasan.¹ Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, istilah supervisi diartikan pengawasan utama atau pengontrolan tertinggi.² Orang yang melakukan pekerjaan supervisi disebut supervisor.³

Menurut Suharsimi Arikunto, supervisi berasal dari dua kata bahasa Inggris, yaitu *super* dan *vision*. *Super* yang berarti di atas dan *Vision* yang berarti melihat, masih serumpun dengan inspeksi, pemeriksaan dan pengawasan, dalam arti kegiatan yang dilakukan oleh atasan atau orang yang berposisi di atas, yaitu pimpinan- terhadap hal-hal yang ada dibawahannya, yaitu yang menjadi bawahannya. Supervisi merupakan istilah yang dalam rumpun pengawasan tetapi sifatnya lebih, human, manusiawi.⁴

Supervisi adalah proses kerja supervisor dalam mendiagnosis, menentukan fokus, melakukan bimbingan profesional, dan menilai peningkatan profesionalitas guru dalam melaksanakan proses pembelajaran,

¹ Peter Salim, *The Contemporary English-Indonesia Dictionary*, Modern English Press, Jakarta, 1987, hlm. 1970.

² Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamu Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 990, hlm. 872.

³ Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah; Administrasi Pendidikan Mikro*, Rineka Cipta, Jakarta, 1996, hlm. 193.

⁴ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, Rineka Cipta, Jakarta, 2004, hlm 2.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

baik secara individual maupun secara kolektif⁵. Jadi supervisi mempunyai pengertian yang luas yaitu segala bantuan dari para pemimpin sekolah yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Pemimpin atau kepala sekolah memberikan dorongan, bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pengajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran, dan sebagainya.

Supervisi akademik adalah bantuan profesional keadaan guru, melalui siklus perencanaan yang sistimatis, pengamatan yang cermat, dan umpan balik yang beroobjektif dan segera. Dengan cara itu guru dapat menggunakan balikan tersebut untuk memperhatikan kinerjanya. Jadi tujuan utama supervisi akademik untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang baik.⁶

Dari definisi-definisi di atas, dapat digaris bawahi beberapa pokok pikiran tentang supervisi akademik, yakni bahwa supervisi pendidikan pada hakekatnya merupakan segenap bantuan yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pengajaran. Melalui kegiatan supervisi, segala

⁵ Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, Alfabeta, Bandung, 2010, hlm. 154.

⁶ H.E.Mulyasa, *op.cit*



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

faktor yang berpengaruh terhadap proses pengajaran dianalisis, dinilai dan ditentukan jalan pemecahannya, sehingga proses belajar mengajar di sekolah dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah sangat membantu bagi kelancaran program pembinaan dilingkungan sekolah. Terutama dalam membekali kepemimpinan para guru dan karyawan sekolah, memberikan pengarahan, semangat dan dorongan pada mereka untuk meningkatkan proses belajar mengajar.

B. Tujuan dan Sasaran Supervisi Akademik

Sebagai pejabat formal pengangkatan seorang kepala sekolah harus didasarkan atas prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku. Prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku dirancang dan ditentukan oleh suatu unit yang bertanggung jawab dalam bidang sumber daya manusia. Dalam hal ini perlu ada kerja sama pula dengan unit-unit yang berkaitan dengan pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah.

Persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang kepala sekolah adalah:

1. Bersifat administratif meliputi;
 - a. Usia minimal dan maksimal
 - b. Pangkat
 - c. Masa kerja
 - d. Pengalaman
 - e. Berkedudukan sebagai tenaga fungsional



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Bersifat akademis, yaitu latar belakang pendidikan formal dan pelatihan terakhir yang dimiliki oleh calon.
3. Kepribadian
 - a. Bebas dari perbuatan tercela (integritas)
 - b. Loyal kepada Pancasila dan Pemerintah.⁷

Seorang kepala sekolah harus mempunyai semua persyaratan yang telah ditentukan supaya bisa menunjang tujuan supervisi yang berkaitan erat dengan tujuan pendidikan disekolah sebab supervisi pada dasarnya dilaksanakan dalam rangka membantu pihak sekolah (guru-guru) agar dapat melaksanakan tugasnya secara baik sehingga tujuan pembelajaran yang diharapkan bisa dicapai secara optimal.

Menurut Feter. Oliva (1984) yang dikutip oleh Sri Banun Muslim tujuan supervisi adalah: (1) membantu guru dalam mengembangkan proses kegiatan belajar mengajar; (2) membantu guru dalam menterjemahkan dan mengembangkan kurikulum dalam proses belajar mengajar; (3) membantu sekolah (guru) dalam mengembangkan staf.⁸

⁷ Wahyu Sumidja, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003, hlm. 86

⁸ Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, Mataram, Alfabeta, 2010, hlm. 42



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tujuan utama supervisi akademik adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang baik.⁹

Secara umum tujuan supervisi yaitu membantu guru dalam mencapai tujuan pendidikan, membimbing pengalaman mengajar guru, memenuhi kebutuhan-kebutuhan belajar siswa, membina moral kerja, menyesuaikan diri dengan masyarakat dan membina sekolah atau madrasah.

Untuk mencapai tujuan dan sasaran supervisi sebagaimana dikemukakan di atas, maka supervisi harus menaruh perhatian yang sungguh-sungguh terhadap pelaksanaan tugas-tugas guru, termasuk berbagai permasalahan yang dihadapi guru di dalam menunaikan tugasnya tersebut. Secara makro tugas guru berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia yang pada akhirnya akan paling menentukan kelestarian dan kejayaan kehidupan bangsa. Sedangkan secara mikro tugas guru dimaksud dalam membelajarkan siswa, yakni menyiapkan satu situasi dan kondisi yang memungkinkan siswa belajar sesuai dengan bakat, minat dan potensi dirinya.¹⁰

Supervisi dengan segala usahanya diarahkan pada pembinaan dan pengembangan aspek-aspek yang terdapat dalam situasi belajar, sehingga akan tercipta suatu situasi yang dapat menunjang pencapaian tujuan

⁹ H.E.Mulyasa, *Op-cit.*

¹⁰ Sri Banun Muslim, *Op-Cit*, hlm. 43



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pendidikan di sekolah, Adapun pelaku supervisi akademik itu adalah kepala sekolah. Secara umum sasaran supervisi tersebut seluruh sumber daya pendidikan yang mengupayakan terwujudnya proses belajar mengajar yang efektif.¹¹

Sejalan dengan pendapat di atas Sahertian, dengan mengutip pendapat Oliva mengemukakan bahwa, sasaran supervisi pendidikan meliputi tiga hal, yaitu: 1) memperbaiki pengajaran (2) Pengembangan kurikulum (3) Pengembangan staf.¹²

Supervisi ditujukan kepada usaha memperbaiki situasi belajar mengajar. Yang dimaksudkan dengan situasi belajar mengajar yaitu situasi dimana terjadi proses interaksi antara guru dan murid dalam usaha mencapai tujuan belajar yang telah ditentukan, sehingga supervisi bisa untuk meningkatkan proses belajar mengajar beserta pengembangan kurikulum dan pengembangan staf.

1. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor maksudnya adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.¹³

Sedangkan menurut Sergiovani dan Starrat menyatakan bahwa:

“Supervision is process designed to help teacher and Supervisor

¹¹ Engkowara, Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2011, hlm. 229.

¹² Sahertian Piet. A, *Konsep Dasar Teknis Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2000, hlm 27.

¹³ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung:Remaja Rosda Karya, 2006), 111



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

learn more about their practice; to better able to use their knowledge ang skill to better serve parents and schools; and to make the school a more effective learning community”¹⁴

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari disekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif. Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam system organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang independen dan dapat meningkatkan objektivitas pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan disekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih cermat melaksanakan pekerjaannya.

¹⁴ *Ibid.* Hal.111



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sedangkan menurut Hermanto Kepala Sekolah sebagai supervisor maksudnya adalah upaya-upaya dalam membantu dan mengembangkan profesionalitas guru, dengan berorientasi pada teknik individu, kelompok, dan kunjungan kelas.¹⁵ Pembicaraan individual merupakan tehnik bimbingan dan konseling yang dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk memberikan konseling kepada guru, baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun masalah yang berkaitan dengan profesionalisme guru. Pembicaraan individual dapat menjadi strategi pembinaan tenaga kependidikan yang sangat efektif, terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang menyangkut pribadi tenaga kependidikan.

Meskipun demikian, pembicaraan individual ini kadang-kadang dipandang negatif oleh sebagian guru yang merasa terusik privasinya.¹⁶ Diskusi kelompok merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru dan bisa juga melibatkan guru dan bisa juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai macam masalah di sekolah, dalam mencapai suatu keputusan. Banyak masalah yang dipecahkan dalam diskusi kelompok, seperti peningkatan kemampuan tenaga kependidikan, dan masalah-masalah hasil temuan kepala pada kegiatan observasi di dalam atau di luar kelas.

¹⁵ Hermanto, "Kepala Sekolah sebagai EMASLIM-Atmosfir Nilai Paedagogis", dalam <http://manajerial-pendidikan.blogspot.com> (9 maret 2015)



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Diskusi kelompok ini dapat dilaksanakan di ruang guru atau di ruang kelas pada saat anak-anak sudah pulang, sehingga tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Diskusi kelompok ini bisa juga dilaksanakan setelah selesai rapat. Hendaknya kegiatan ini tidak dilakukan pada jam efektif, seandainya terpaksa diskusi guru-guru dan rapat ini dilaksanakan pada jam efektif, maka guru-guru harus memberikan tugas kepada peserta didik sesuai dengan pokok bahasan yang dibahas pada saat itu, misalnya mengadakan pengamatan atau observasi. Tugas yang diberikan kepada peserta didik harus menarik agar tidak menjadi beban.¹⁷

Kunjungan kelas dapat digunakan oleh kepala sekolah sebagai salah satu tehnik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Kunjungan kelas merupakan tehnik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya mengajar, terutama dalam pemilihan dan pemilahan metode pembelajaran, serta mengetahui secara langsung kemampuan peserta didik dalam menangkap materi yang diajarkan.

¹⁶ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), 11.

¹⁷ *Ibid.* Hal.113



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Karakteristik Supervisi

Menurut Mulyasa Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:¹⁸

- a. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan.
- b. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
- c. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.
- d. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
- e. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru dari pada memberi saran dan pengarahan.
- f. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
- g. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- h. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.

3. Prinsip-Prinsip Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Mengingat tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sangat banyak dan besar, maka hendaknya dalam menjalankan tindakan-tindakan supervisi kepala sekolah memperhatikan prinsip-prinsip supervisi berikut :¹⁹

- a. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja.
- b. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya (realistis, mudah dilaksanakan).
- c. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
- d. Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai-pegawai sekolah yang disupervisi.
- e. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi.
- f. Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap, dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai-pegawai sekolah.
- g. Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat

¹⁸ Ibid. Hal. 112

¹⁹ Purwanto Ngalm, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung:PT.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antipati dari guru-guru.

- h. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi.
- i. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan (ingat bahwa supevisi beda dengan inspeksi).
- j. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil, dan tidak boleh lekas merasa kecewa.
- k. Supervisi hendaknya bersifat preventif, korektif, dan kooperatif.

4. Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor pengajaran

Kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain:²⁰

- a. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.
- c. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d. Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru

Remaja Rosdakarya, 1987), 117

²⁰ Ibid. Hal. 117.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan pegawai sekolah lainnya.

- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- f. Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan BP3 atau komite sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.

5. Teknik-teknik Supervisi Kepala Sekolah

Menurut Purwanto, secara garis besar cara atau tehnik supervise dapat digolongkan menjadi dua, yaitu tehnik perseorangan dan tehnik kelompok.²¹

1. Teknik perseorangan

Yang dimaksud dengan tehnik perseorangan ialah supervise yang dilakukan secara perseorangan. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain :

- a. Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*)
- b. Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*)
- c. Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa.

²¹ Purwanto Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung :PT. Remaja Rosdakarya, 1987), 120.

d. Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah. Antara lain :

1. Menyusun program catur wulan atau program semester
2. Menyusun atau membuat program satuan pelajaran
3. Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas
4. Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran
5. Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar-mengajar
6. Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, study tour, dan sebagainya.

2. Teknik kelompok

Yang dimaksud dengan tehnik kelompok ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain :

- a. Mengadakan pertemuan atau rapat (*meetings*)
- b. Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*)
- c. Mengadakan penataran-penataran (*inservice-training*)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sekolah sebagai sebuah lembaga pendidikan sudah semestinya dikelola dengan baik dan benar, agar tujuan pendidikan dapat dicapai secara sempurna. Kepala sekolah adalah jabatan tertinggi disebuah sekolah. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah tentu banyak faktor yang mendukung dan menghambat, namun jika dilihat dari fungsinya sebagai supervisor, maka faktor-faktor yang turut menentukan tugas sekolah tersebut adalah:

1. Lingkungan masyarakat sekitar sekolah
2. Besar kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab
3. Tingkatan sekolah
4. Jenis sekolah
5. Keadaan (kondisi) guru dan pegawai yang ada
6. Kecakapan dan kemampuan kepala sekolah sendiri dalam tugasnya sebagai supervisor.²²

Tugas dan kegiatan pendidikan baik yang bersifat kurekuler maupun ekstra kurikuler dalam rangka mencapai tujuan pendidikan pada masing-masing tingkat sekolah tersebut sangat berbeda. Perbedaan tingkat juga perbedaan usia sekolah.

²² B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta, Rineka Cipta, 2004, hlm. 187.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dengan demikian perbedaan fisik dan perkembangan jiwa anak jelas berbeda antara anak tingkat yang satu dengan tingkat sekolah berikutnya. Dengan adanya perbedaan tersebut. Sudah barang tentu akan menimbulkan banyak masalah yang dihadapi oleh kepala sekolah. Baik dari siswa, orang tua, dan guru yang mengajar. Kalau SD/MI guru mengajar adalah guru kelas, sedangkan di SMP/MTs guru mata pelajaran, dan sebagainya.

Dari segi keadaan lingkungan atau masyarakat sekitar sekolah di lingkung masyarakat ada petani, nelayan, buruh, pegawai, dan lainnya. Oleh karena perbedaan lingkungan akan juga mempengaruhi fungsi kepala sekolah sebagai supervisor.

7. Faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi

Menurut Purwanto ada beberapa faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi atau cepat lambatnya hasil supervisi antara lain:²³

- a. Lingkungan masyarakat tempat sekolah itu berada. Apakah sekolah itu di kota besar, di kota kecil, atau pelosok. Dilingkungan masyarakat orang-orang kaya atau dilingkungan orang-orang yang pada umumnya kurang mampu. Atau di lingkungan masyarakat intelek, pedagang, atau petani dan lain-lain.

²³ Ibid. 118



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Besar-kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Apakah sekolah itu merupakan kompleks sekolah yang besar, banyak jumlah guru dan muridnya, memiliki halaman dan tanah yang luas, atau sebaliknya.
- c. Tingkatan dan jenis sekolah. Apakah sekolah yang di pimpin itu SD atau sekolah lanjutan, SLTP, SMU atau SMK dan sebagainya semuanya memerlukan sikap dan sifat supervisi tertentu.
- d. Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia. Apakah guru-guru di sekolah itu pada umumnya sudah berwenang, bagaimana kehidupan sosial-ekonomi, hasrat kemampuannya, dan sebagainya.
- e. Kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri. Di antara faktor-faktor yang lain, yang terakhir ini adalah yang terpenting. Bagaimanapun baiknya situasi dan kondisi yang tersedia, jika kepala sekolah itu sendiri tidak mempunyai kecakapan dan keahlian yang diperlukan, semuanya itu tidak akan ada artinya. Sebaliknya, adanya kecakapan dan keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah, segala kekurangan yang ada akan menjadi perangsang yang mendorongnya untuk selalu berusaha memperbaiki dan menyempurnakannya.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

C Motivasi

Motivasi adalah dorongan hati atau jiwa yang menjadi dasar atau alasan untuk melakukan sesuatu kegiatan pekerjaan. Dalam pengkajian ini motivasi diukur dengan menggunakan konsep yang dikembangkan oleh Mc Clelland. Menurut Mc Clelland ada tiga hal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yaitu: motivasi terhadap prestasi (dorongan hati untuk memberikan sumbangan/kontribusi nyata dalam setiap kegiatan), motivasi terhadap kekuasaan (dorongan hati untuk mempengaruhi perilaku orang lain serta mengontrol dan memanipulasi lingkungan), dan motivasi berafiliasi (dorongan hati untuk berhubungan dengan orang lain serta untuk disenangi orang lain) (Hartati, 2007).

Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mahu bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap guru atau pendidik mahu bekerja keras dan antusias untuk mendidik dengan baik.²⁴

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari Bahasa Latin, yakni *move*, yang berarti "menggerakkan" (*to move*). Motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu.

²⁴ Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasannya. Rangsangan ini akan menciptakan dorongan pada seseorang untuk melakukan aktivitas. Menurut Berelson dan Steiner (dalam Sunyoto, 2013) adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi (Sunyoto, 2013).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Motivasi ditujukan kepada usaha mendorong semangat kerja guru, pegawai, pendidik dan peserta didik dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Diharapkan dengan dorongan semangat yang diberikan ini, komponen pendidik dapat berkembang sebagaimana yang diharapkan. Dengan motivasi dapat mampu membangkitkan minat dan kemampuan peserta didik untuk belajar dan meningkatkan prestasi belajarnya.

1. Pengertian Kepala Sekolah sebagai Motivator

Kepala Sekolah sebagai motivator artinya Kemampuan member dorongan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional, dengan mengembangkan kemampuan mengatur lingkungan kerja, suasana kerja, menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.²⁵ Motivasi dalam dunia pendidikan merupakan hal yang penting. Dengan motivasi mampu membangkitkan minat dan mampu mendorong seseorang untuk melakukan apa saja yang diinginkan.

Dalam kegiatan pembelajaran, motivasi akan mampu mendorong peserta didik untuk mau belajar dan meningkatkan prestasi belajarnya, bagi guru akan mampu meningkatkan kegairahan untuk belajar dan

²⁵Hermanto,” Kepala Sekolah sebagai EMASLIM-Atmosfir Nilai Paedagogis”, dalam <http://manajerial-pendidikan.blogspot.com> (10 Maret 2015)



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

meningkatkan kompetensi keguruannya sehingga mampu meningkatkan prestasi kerja dan pengajaran. Dalam kaitannya Kepala Sekolah sebagai Motivator (Pencipta iklim kerja); kepala sekolah seharusnya mampu mengatur lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik; Menetapkan prinsip penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*); Menciptakan hubungan kerja yang demokratis, harmonis dan dinamis diantara guru, karyawan dan siswa, lingkungan masyarakat; Menanamkan nilai-nilai nasionalisme.

Sebagai motivator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).²⁶

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sedangkan yang dimaksud pengaturan suasana kerja adalah seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan akan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

Disiplin juga merupakan salah satu yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan profesionalisme kinerja para tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan tercapai semua tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan (effectiveness) kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Motivasi adalah proses untuk merangsang orang untuk memperbaiki prestasi masa lampau sambil

²⁶ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), 120



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mendapatkan penghasilan psikis yang bertambah dari apa yang mereka lakukan.²⁷

Kepala Sekolah bertindak sebagai Motivator adalah Kemampuan memberi dorongan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional, dengan mengembangkan kemampuan :

- a. Kemampuan mengatur lingkungan kerja
- b. Kemampuan mengatur suasana kerja
- c. Kemampuan menerapkan prinsip
- d. Penghargaan dan hukuman

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya agar memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasinya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah perlu memperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

²⁷ Cribbin, James J, *Effective Managerial Leadership*. American Management Association, Inc, 145

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Prinsip-prinsip Kepala sekolah sebagai Motivator

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut.²⁸

- a. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- b. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuannya bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- d. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- e. Usaha memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikannya, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator

Departemen Pendidikan nasional menjabarkan peran kepala sekolah sebagai motivator sebagai berikut:²⁹

- a. Kepala Sekolah mampu mengatur lingkungan kerja.
- b. Mampu mengatur pelaksanaan suasana kerja yang memadai.
- c. Mampu menerapkan prinsip memberi penghargaan maupun sanksi hukuman sesuai dengan aturan yang ada.

Peran dan Tanggungjawab merupakan beban yang harus dipikul dan melekat pada seorang kepala sekolah yang harus dipertanggungjawabkan dalam organisasi dan dihadapan yang Maha Kuasa kelak, sekaligus sebagai peluang untuk beribadah kepada Allah serta memberikan manfaat bagi orang lain. Hal ini tergambar dalam hadits: Artinya: *"Tidak akan bergeser telapak kaki seseorang hamba pada hari kiamat, sehingga ia ditanya tentang empat hal, yaitu tentang umurnya, bagaimana ia habiskan, tentang masa mudanya, bagaimana ia lewatkan, tentang hartanya, bagaimana ia dapatkan dan kemana ia infakkan, dan tentang ilmunya, bagaimana ia mengamalkannya"*.³⁰

Sebagaimana tercermin dalam firman Allah surat Ali Imran ayat 26 :

²⁸ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), 121

²⁹ Ahmad zain Fuad, "Kepala Sekolah sebagai Motivator", dalam <http://ahmadzainfuad.blogspot.com> (10 Maret 2015)

³⁰ Hadis Riwayat Tirmidzi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Artinya : *Katakanlah: "Wahai Tuhan yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. Di tangan Engkaulah segala kebajikan Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu."*³¹

Tanggungjawab juga berkaitan dengan resiko yang dihadapi oleh seorang pemimpin, baik berupa sanksi dari atasan atau pihak lain yang berhubungan dengan perbuatan yang dilakukan, maupun yang dilakukan oleh bawahan, guru, karyawan dan tenaga kependidikan.

D. Kinerja Guru

1. Pengertian Kerja dan Kinerja

Kerja merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh manusia. Kebutuhan itu bisa bermacam-macam, berkembang dan berubah, bahkan sering kali tidak disadari oleh pelakunya. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya, dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan dari pada keadaan sebelumnya.

Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa pada diri manusia terdapat kebutuhan-kebutuhan yang pada saatnya membentuk tujuan-

³¹ Al-Qur'an dan Terjemahannya (Semarang: Thaha Putra, 1989), 79.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tujuan yang hendak dicapai dan dipenuhinya. Demi mencapai tujuan-tujuan itu, orang terdorong melakukan suatu aktivitas yang disebut dengan kerja.³²

Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.³³

2. Kinerja Guru

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen:” Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Dalam Undang-Undang No.14 tahun 2005 dijelaskan bahwa: “Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. (Pasal 2 UU RI No.14 Tahun 2005).

³²Anoraga Pandji, *Psikologi Kerja*, 2009, Jakarta: Rineka Cipta, Cet ke-5, hal. 11

³³Supardi, *op. Cit*, hal. 47



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi diperlihatkan atau kemampuan kerja.³⁴ Sedangkan menurut Simamora kinerja adalah tingkat pencapaian standar pekerjaan.³⁵ Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual permance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Jadi menurut bahasa kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.³⁶

Prestasi bukan berarti banyaknya kejuaraan yang diperoleh guru tetapi suatu keberhasilan yang salah satunya nampak dari suatu proses Belajar mengajar. Untuk mencapai kinerja maksimal, guru harus berusaha mengembangkan seluruh kompetensi yang dimilikinya dan juga memanfaatkan serta ciptakan situasi yang ada dilingkungan sekolah sesuai dengan aturan yang berlaku. Kemudian Anwar Prabu Mangkunegara mendefinisikan kinerja

³⁴Kamus Besar Indonesia, *Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia*, (Bandung: PT. Rosda Karya, 2000), 503

³⁵ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta:Bagian Penerbitan SHEYKPN, 2000), 327

³⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Rosda Karya,2000), 67



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Ivor K. Davies terdapat empat fungsi umum yang merupakan ciri kinerja seorang guru, yaitu:

- a. *Merencanakan*, yaitu pekerjaan seorang guru menyusun tujuan belajar.
- b. *Mengorganisasikan*, yaitu pekerjaan seorang guru untuk mengatur dan menghubungkan sumber-sumber belajar sehingga dapat mewujudkan tujuan belajar dengan cara yang paling efektif, efisien, dan ekonomis mungkin.
- c. *Memimpin*, yaitu pekerjaan seorang guru untuk memotivasi, mendorong, dan menstimulasi murid-muridnya, sehingga mereka siap mewujudkan tujuan belajar
- d. *Mengawasi*, yaitu pekerjaan seorang guru untuk menentukan apakah fungsinya dalam mengorganisasikan dan memimpin di atas telah berhasil dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Jika tujuan belum dapat diwujudkan, maka guru harus menilai dan mengatuk kembali situasinya dan bukunya mengubah tujuan.³⁷

Dengan demikian, penulis menyimpulkan dari pengertian di atas, bahwa kinerja guru adalah kemampuan seseorang untuk



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja.

Kinerja guru merupakan kemampuan seseorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seseorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.

a. Penilaian Kinerja Guru

Salah satu hal yang amat menarik pada ajaran Islam ialah penghargaan Islam yang sangat tinggi terhadap guru. Begitu tingginya penghargaan itu sehingga menempatkan kedudukan guru setingkat di bawah kedudukan nabi dan rasul.³⁷ Penghargaan ini tentunya diharapkan menjadi modal yang positif bagi seorang guru dalam meningkatkan kinerjanya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, 'kinerja' diartikan sebagai sesuatu yang dicapai atau prestasi yang

³⁷Ivor K. Davies, *Pengelolaan Belajar*, (Jakarta:PT. Rajawali Pers, 1987), 35-36.

³⁸Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 76.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

diperlihatkan atau kemampuan kerja.³⁹ Kinerja adalah suatu ukuran yang mencakup keefektifan dan efisiensi dalam pencapaian tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu.⁴⁰

Kinerja guru dinilai dari penguasaan keilmuan, keterampilan tingkah laku, kemampuan membina hubungan, kualitas kerja, inisiatif, kapasitas diri serta kemampuan dalam berkomunikasi.

Adapun aspek-aspek yang dapat dinilai dari kinerja seorang guru dalam suatu organisasi dikelompokkan menjadi tiga, yaitu kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal:

1. Kemampuan teknik yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang telah diperoleh.
2. Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dan unit-unit operasional.

³⁹Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), hlm. 53.

⁴⁰Robbins, S.P., *Perilaku Organisasi* (Jakarta : Prenhallindo, 1996) , hlm. 24.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Kemampuan hubungan interpersonal yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, membawa guru melakukan negosiasi.

Penilaian kinerja terhadap guru sangat diperlukan .karena penilai kinerja guru bermanfaat dalam mengetahui tentang: Perbaikan prestasi kerja, adaptasi kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan pengembangan karier, penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil, dan tantangan eksternal.⁴¹

Keberhasilan dalam penilaian kinerja tergantung pada; tujuan penilaian, sifat pekerjaan, karakteristik anggota organisasi, dan latar belakang organisasi. Tujuan dasar dari sistem penilaian kinerja adalah pemberian *feed back* mengenai kualitas dan kuantitas pekerjaan dan kemudian mempelajari tindakan perbaikan yang akan dilakukan sesuai dengan kinerja yang dikehendaki.⁴²

Beberapa hal penting dalam penilaian kinerja secara umum, adalah: (1) memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melakukan tindakan perbaikan, melalui *feedback* yang diberikan perusahaan; (2)

⁴¹Ibid. hal, 70-72

⁴²Sri Hartati Andriana, *Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Iklim Kerja Organisasi Terhadap Kinerja Pamong Belajar Sanggar Kegiatan Belajar di Bali* (Tesis, Universitas Wijaya Putra, 2006), hlm. 40.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

penyesuaian gaji, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk memberikan pelatihan yang layak kepada pegawai, sehingga dapat memotivasi mereka; (3) sebagai dasar dalam pengambilan keputusan untuk penempatan yang dilakukan sesuai dengan keahliannya; (4) sebagai acuan untuk membuat program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif; (5) sebagai dasar pertimbangan dalam perencanaan karier dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi; (6) sebagai dasar dalam mengidentifikasi kelemahan-kelemahan didalam penempatan personal dan dalam mendesain pekerjaan sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan; (7) dengan dilakukannya penilaian yang obyektif, dapat memberikan kesempatan dan perlakuan yang adil kepada semua pegawai; (8) dapat membantu pegawai didalam mengatasi masalah internal maupun eksternal; dan (9) sebagai *feedback* pada pelaksanaan fungsi manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.⁴³

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatu Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, penilaian kinerja guru (PKG) adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan

⁴³Ibid., hlm. 41-42.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

jabatannya⁴⁴. Pelaksanaan tugas dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru⁴⁵.

Kompetensi dapat diartikan sebagai ciri pokok seseorang yang mempunyai hubungan sebab-akibat dengan kinerjanya yang efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan. Kompetensi dapat berupa motivasi, ciri pembawaan (*trait*), konsep diri, sikap atau nilai, pengetahuan isi (*content knowledge*), atau terampil kognitif atau terampil perilaku. Ciri perorangan apapun yang dapat diukur atau dipertanggungjawabkan secara andal dan yang dapat menunjukkan perbedaannya secara signifikan antara pelaku kinerja yang unggul dan pelaku kinerja yang biasa-biasa saja, atau antara pelaku kinerja yang efektif dan yang kurang efektif.⁴⁶

⁴⁴Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatu Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009

⁴⁵Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan, *pembinaan dan pengembangan profesi guru; pedoman pelaksanaan penilaian kinerja guru*, (Jakarta : Kementerian Pendidikan Nasional, 2010) hal. 3



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

b. Faktor-faktor Peningkat dan Penurun Kinerja Guru

Beberapa hal penting berikut akan dapat meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya; (1) sikap kooperatif dan suka membantu; (2) kooperatif dan persuatif orang tua murid; (3) fasilitas yang memadai; (4) minat murid terhadap pelajaran sekolah; (5) murid yang sopan; (6) supervisi membantu; (7) sekolah terorganisir dengan baik; dan (8) kebijakan yang terformulasi dengan baik dari sekolah.⁴⁶

Di sisi lain terdapat juga faktor-faktor yang dapat menurunkan kinerja guru, yaitu: (1) kurangnya pembebasan dari kontrak dengan murid sepanjang hari; (2) tugas-tugas administrasi; (3) kurangnya kerja sama dan dorongan dari kepala sekolah; (4) bangunan sekolah kurang memadai; (5) kurangnya kerja sama dengan staf; (6) beban mengajar berlebihan; (7) gaji rendah; dan (8) kurang lengkapnya fasilitas kerja.⁴⁷

Beberapa faktor ini kerap terjadi di beberapa sekolah di Indonesia, sehingga seringkali dapat menurunkan kinerja guru. Diharapkan faktor-faktor ini secepat mungkin dieleminasi dan dimengerti oleh guru, seperti yang diucapkan Al-Ghazali: “Makhluk yang paling mulia di muka bumi ialah manusia. Sedangkan yang paling mulia penampilannya ialah kalbunya. Guru atau pengajar selalu

⁴⁶Wibowo Jatmiko Alexander et. all, *Pendidikan Berbasis Kompetensi*, 2002, Jakarta: UAJY, cet. Ke-1, hal. 85

⁴⁷Supriati, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Upah Insentif dan Beban Mengajar terhadap Motivasi Kerja Guru di SD 02 Pasuruan*. (Tesis, Universitas Wijaya Putra, 2003), hlm. 37.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menyempurna-kan, mengagungkan dan mensucikan kalbu itu serta menuntunnya untuk dekat kepada Allah.”⁴⁹

c. Faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang memengaruhi kinerja organisasi maupun individu. Tempe mengemukakan bahwa: “faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan (Tempe, 1992:3).

Sedangkan kopelman menyatakan bahwa: “kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor antara lain yaitu: (1) lingkungan, (2) karakteristik individu, (3) karakteristik organisasi, (4) karakteristik pekerjaan”(Kopelman, 1986:16).

Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri atas, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap. Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan. Karakteristik-karakteristik tersebut dapat dilihat seperti gambar berikut ini:

⁴⁸Ibid., hlm. 38.

⁴⁹Ibnu Rusn, *Pemikiran Al-Ghazali tentang Pendidikan*, hlm. 63.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



GAMBAR 1
Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Organisasi

d. Indikator Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Indikator PKG adalah beberapa pencapaian yang harus dikuasai dan dilakukan oleh guru yang merupakan bagian dari empat kompetensi guru (pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional) yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru. Indikator-indikator tersebut yang selanjutnya akan dijadikan sebagai



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ukuran untuk melakukan penilaian terhadap kompetensi yang dimiliki oleh guru yang akan berimplikasi terhadap kinerjanya.

e. Unsur Kinerja Guru

Berdasarkan pengertian diatas kinerja mengandung 3 (tiga) unsur, yaitu:

- a. Unsur waktu, dalam arti hasil-hasil yang dicapai oleh usaha-usaha tertentu, dinilai dalam satu putaran waktu atau sering disebut periode. Ukuran periode dapat menggunakan satuan jam, hari, bulan maupun tahun.
- b. Unsur hasil, dalam arti hasil-hasil tersebut merupakan hasil rata-rata pada akhir periode tersebut. Hal ini tidak berarti mutlak setengah periode harus memberikan hasil setengah dari keseluruhan.
- c. Unsur metode, dalam arti seorang pegawai harus menguasai betul dan bersedia mengikuti pedoman yang telah ditentukan, yaitu metode kerja yang efektif dan efisien, ditambahkan pula dalam bekerjanya pegawai tersebut harus bekerja dengan penuh gairah dan tekun serta bukan berarti harus bekerja berlebihan.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

E. Konsep Operasional

Menurut Masri Singarimbun dan Efendi definisi operasional adalah “Unsur penelitian yang memberitahukan cara mengukur suatu variabel. Dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan caranya mengukur suatu variabel”.⁵⁰ Definisi operasional dimaksudkan untuk menjelaskan makna variabel yang sedang diteliti. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yakni dua variabel bebas (*independent variable*) dan satu variabel terikat (*dependent variable*). Yang termasuk variabel bebas adalah supervisi kepala sekolah dan motivasi kepalasekolah, sedangkan variabel terikat adalah kinerja guru sehingga peneliti dapat menentukan apakah prosedur pengukuran yang sama akan dilakukan (diperlukan) prosedur pengukuran baru.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi operasional itu harus bisa diukur dan spesifik serta bisa dipahami oleh orang lain.

Adapun definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Indikator Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Peran Kepala Sekolah sebagai supervisor dapat dilihat dengan adanya beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Kunjungan kelas
- b. Semangat kerja guru
- c. Pemahaman tentang kurikulum baru
- d. Pengembangan metode dan evaluasi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- e. Rapat- rapat pembinaan
- f. Kegiatan rutin diluar mengajar

2. Indikator Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Untuk mengukur peran kepala sekolah sebagai motivator seperti diatas, ditetapkan beberapa indikator sebagai berikut, kepala sekolah harus mampu:⁵¹

- a. Mengatur ruang kantor yang konduktif untuk bekerja.
- b. Mengatur ruang kelas yang konduktif untuk kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling.
- c. Mengatur ruang laboratorium yang konduktif.
- d. Mengatur ruang perpustakaan yang konduktif untuk belajar.
- e. Mengatur halaman atau lingkungan sekolah yang sejuk dan teratur.
- f. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru.
- g. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama karyawan.
- h. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara guru dan karyawan.
- i. Menciptakan prinsip penghargaan (reward), dan
- j. Menciptakan prinsip hukuman.

⁵⁰Masri Sungarimbun dan Efendi, *Metode Penelitian Survei* (Jakarta: LP3ES, 2003)h. 46-47.

⁵¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Jakarta:Ghalia Indonesia, 1983), 134



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Indikator Kinerja guru

Ada beberapa indikator yang dapat dilihat peran guru dalam meningkatkan kemampuan dalam proses belajar-mengajar. Indikator kinerja tersebut adalah:

- a. Kemampuan merencanakan belajar mengajar Kemampuan ini meliputi:
 1. Menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan.
 2. Menyesuaikan analisa materi pelajaran
 3. Menyusun program semester
 4. Menyusun program atau pembelajaran
- b. Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar kemampuan ini meliputi:
 1. Tahap pra intruksional
 2. Tahap intruksional
 3. Tahap evaluasi dan tidak lanjut
- c. Kemampuan mengevaluasi, Kemampan ini meliputi:
 1. Evaluasi normative
 2. Evaluasi formatif
 3. Laporan hasil evaluasi
 4. Pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.⁵²

Jadi menurut penulis, beberapa hal yang terdapat di atas merupakan indikator positif dari kinerja guru. Sedangkan kinerja guru



yang bersifat negatif meliputi, guru belum menguasai penyusunan program semester, guru belum melaksanakan pra intruksional, dan guru tidak memperhatikan evaluasi yang bersifat normatif.

F. Telaah Penelitian terdahulu

Penelitian tentang supervisi pendidikan di sekolah telah banyak dilakukan oleh mahasiswa maupun penelitian professional. Demikian juga halnya dengan penelitian tentang manajemen.

1. Syahrial Ali (2000) dalam penelitiannya dengan judul “Studi Korelasi Antara Pengawasan Kepala Madrasah dengan Efektifits Kinerja Guru dalam Proses Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah Pekanbaru (Tesis), Menyebutkan bahwa: Terdapat 24 % kontribusi pengawasan kepala sekolah terhadap efektifitas kinerja guru dalam proses pembelajaran.
2. Sudarmo Hasan (2005) “Strategi Manajemen Kepla Sekolah SD Islam Terpadu Al-Ijtihad Rumbai Pekanbaru (Tesis), menyebutkan bahwa Strategi Kepala Sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan harus melaksanakan fungsinya-fungsinya sebagai kepala sekolah.
3. Siti Asmawati (UIN SUSKA/2008) dalam tesisnya yang berjudul ”Pelaksanaan Pengawasan Pendidikan Agama Islam di Madrasah dan Sekolah Umum di Kabupaten Bengkalis”. Menyebutkan bahwa Aspek-aspek pengawasan pendidikan agama Islam dan sekolah umum di Kabupaten Bengkalis ada 4

⁵² Usman Uzer, *Menjadi Guru Professional*, Bandung:PT Rosdakarya, 2002, 10-19



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kompetensi yaitu, 1) Kompetensi akademik (2) Kompetensi praktis, (3) Kompetensi membangun komunikasi, (4) Kompetensi kepemimpinan.

4. Artikasari (2007) dalam peneitiannya “Persepsi Guru terhadap Tugas dan fungsi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor di SMA Serumpun Kecamatan Pasir Peny Kabupaten Indragiri Hulu (Tesis), menyebutkan bahwa “Tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai supervisor terlaksana dengan baik, karena adanya persepsi yang sama antara guru dan kepala sekolah tentang supervisi.

Dari penelitian yang dikemukakan di atas, tidak seluruhnya relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, karena berbedanya ruang lingkup yang akan diteliti. Dalam penelitian ini ruang lingkup yang akan diteliti adalah Pengaruh Supervisi dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMPIT (Studi Kasus: SMPIT Babussalam, SMPIT As-Shofa dan SMPIT Al Ulum).

G. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Ha’ Adanya Pengaruh yang Signifikan dari supervise kepala sekolah terhadap kinerja guru SMPIT Babussalam, SMPIT As-Shofa dan SMPIT Al-Ulum
- Ho. Tidak ada pengaruh yang signifikan dari supervise kepala sekolah terhadap kinerja guru SMPIT Babussalam, SMPIT As-Shofa dan SMPIT Al-Ulum

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Ha. adanya pengaruh yang signifikan dari motivasi kepala sekolah Terhadap kinerja guru SMPIT babussalam, SMPIT As-Shofa dan SMPIT A;-Ulum.

Ho. Tidak ada pengaruh yang signifikan dari motivasi kepala sekolah terhadap kinerja guru SMPIT Babussalam, SMPIT As-Shofa dan SMPIT Al-Ulum.

- 3 .Ha Adanya pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dari supoervisi dan motivasi kepala sekolah kinerja guru SMPIT Babussalm, SMPIT-As-Shofa dan SMPIT Al-Ulum

H0. Tidak ada Pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dari supoervisi dan motivasi kepala sekolah kinerja guru SMPIT Babussalm, SMPIT-As-Shofa dan SMPIT Al-Ulum